

СЛАВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОКРУГ  
КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ  
МБОУ «БОЛЬШАКОВСКАЯ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА»

СОГЛАСОВАНА

*педагогическим советом  
(протокол от 11.05.2023 № 3)*

УТВЕРЖДЕНА

*приказом МБОУ «Большаковская СОШ»  
от 11.05.2023 №145*

Документ подписан электронной подписью  
Близнюк Мария Адамовна  
008D11FA140A1557CF5A3A351C765C80A7  
Срок действия с 10.02.2023 до 05.05.2024

Концепция развития  
МБОУ «Большаковская СОШ»  
на 2023г.

2023 г.

## Оглавление

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>1 Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов</b>	<b>6</b>
1.1 Сведения о школе	6
1.2 Образовательные результаты	8
1.3 Риски снижения образовательных результатов	11
<b>2 Цель и задачи развития образовательной организации</b>	<b>16</b>
2.1 Меры и мероприятия по достижению цели	16
2.2 Мероприятия и показатели реализации	21

## Введение

Концепция развития МБОУ «Большаковская СОШ» на 2023-2025гг. – стратегический документ, разработанный в целях определения существующих ограничений развития и путей перехода образовательной организации в эффективный режим работы.

Концепция развития направлена на поддержание достижения приоритетных целей, отражённых в ПРОГРАММЕ отдела образования муниципального образования «Славский муниципальный округ Калининградской области».

Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» определены задачи:

- по обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождению Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования;
- по воспитанию гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Вместе с тем следует учитывать, что в каждой образовательной организации складываются уникальные условия образовательного процесса, обусловленные разнообразными внешними и внутренними факторами. Концентрация негативных факторов приводит к повышению рисков низких образовательных результатов. Поэтому достижение поставленных задач развития школой зависит от эффективности выявления и преодоления ограничений.

Концепция описывает существующие вызовы развития, цели, задачи, показатели развития образовательной организации, сущность и механизмы планируемых изменений по достижению ожидаемых результатов развития в соответствии с задачами муниципальной, региональной и федеральной образовательной политики.

Приоритетами развития образовательной организации являются:

- совершенствование условий реализации основной образовательной программы и программы воспитательной работы;
- развитие внутришкольной системы оценки качества образования;
- повышение объективности проведения самообследования;
- развитие профессиональных компетенций педагогов и администрации;
- формирование условий для раскрытия потенциала личности каждого обучающегося.

Приоритетом политики Калининградской области на 2021 – 2025 годы в области образования является содействие развитию человеческого капитала через повышение качества и доступности образования всех уровней, развитие системы оценки качества образовательных услуг, а также обеспечение введения ФГОС в образовательных организациях, развитие кадрового потенциала системы образования для решения перспективных задач. Признание этих приоритетов лежит в основе настоящей Программы развития на 2022-2025 гг.

Настоящая Программа ориентируется на аксиологическую основу образовательной деятельности и формулирует следующую **миссию** МБОУ «Большаковская СОШ»:

***Большаковская средняя общеобразовательная школа помогает сельским школьникам получать качественное образование, развивать всех детей (одаренных, обычных, нуждающихся в коррекции) с учетом их склонностей и способностей, им успешно самореализоваться сегодня и в будущем.***

Настоящая Программа определяет систему общих педагогических требований, соответствие которым обеспечит эффективное участие всех участников образовательных отношений в решении современных задач образования и в качестве ведущих приоритетов выделяет следующие социальные и педагогические понятия:

базовые национальные ценности — основные моральные ценности, приоритетные нравственные установки, существующие в культурных, семейных, социально-исторических, религиозных традициях многонационального народа Российской Федерации, передаваемые от поколения к поколению и обеспечивающие успешное развитие страны в современных условиях;

духовно-нравственное развитие личности гражданина России — осуществляемое в процессе социализации последовательное расширение и укрепление ценностно-смысловой сферы личности, формирование способности человека оценивать и сознательно выстраивать на основе традиционных моральных норм и нравственных идеалов отношение к себе, другим людям, обществу, государству, Отечеству, миру в целом;

Основные принципы реализации Программных мероприятий:

- *принцип гуманизации* – реальное соблюдение прав учителя и ребенка, закрепленных Федеральным законом «Об образовании в РФ», Конвенцией о правах ребенка и другими нормативными документами; утверждение непреходящей ценности общекультурного человеческого достоинства, внимание к историческим ценностям, их вкладу в развитие науки, культуры, литературы и искусства;

- *принцип сотрудничества* – построение взаимоотношений в школе на основе взаимного уважения и доверия учителей, учеников и родителей в соответствии с принципами ненасильственного общения;

- *принцип развивающего обучения* – отказ от репродуктивных методик и применение методов творческой мыслительной деятельности и самообразования учащихся;

- *принцип индивидуализации обучения* – всесторонний учет уровня способностей каждого ученика, формирование на этой основе личных траекторий развития учащихся; повышение учебной мотивации и развитие познавательных интересов каждого ученика;

- *принцип дифференциации* – выявление и развитие у учеников склонностей и способностей к работе в различных направлениях изучаемых наук и на различном уровне в зависимости от личных качеств обучающихся; формирование классов, групп с учетом индивидуальных особенностей учащихся, что может отражаться в построении учебного плана;

- *принцип системности* – взаимосвязь и взаимодействие всех компонентов образовательного пространства;

- принцип вариативности – обеспеченность образовательного процесса содержанием и видами деятельности, выходящими за рамки жесткого учебного плана и предоставляющими учащимся возможность выбора (факультативными, специализированные, элективные курсы и т.д.).

Под современными принципами образования мы понимаем четыре основополагающих принципа, которые были сформулированы в докладе Международной комиссии по образованию для XXI века, представленное ЮНЕСКО:

- научиться жить (принцип жизнедеятельности);
- научиться жить вместе;
- научиться приобретать знания (в целом - общие; по ограниченному числу дисциплин глубокие и на протяжении всей жизни);
- научиться работать (совершенствовать профессиональные навыки, приобретать компетентность, дающую возможность справляться с различными ситуациями).

Реализация данных принципов позволяет представить следующий портрет выпускника МБОУ «Большаковской СОШ». Выпускник нашей школы обладает следующими качествами:

- ✓ Высокий уровень адаптации к условиям жизни в современном обществе, для развития своих духовных запросов, умение ставить перед собой жизненные цели и быть способным к их достижению.
- ✓ Наличие четкой жизненной стратегии по сохранению и развитию своего нравственного, психического и физического здоровья, необходимого для успешной самореализации.
- ✓ Высокий уровень коммуникативной культуры, включающей: владение навыками делового общения, умение выстраивать межличностные отношения, что способствует достижению успеха в общественной и личной жизни.
- ✓ Высокая познавательная мотивация, выражающаяся в готовности к достижению высокого уровня образованности на основе осознанного выбора, способность к саморазвитию и самосовершенствованию, ориентированных на продолжение образования и профессиональную карьеру.
- ✓ Активная жизненная позиция, способность к творческому созиданию, осмысленной организации личной жизни на основе общечеловеческих ценностей, патриотизма и толерантности.
- ✓ Стремление к более полной реализации своего индивидуального, личностного потенциала, на основе сочетания эмоционально-ценностного и реалистического подходов к жизни, умение логично мыслить и принимать обдуманные решения.
- ✓ Способность к осознанному выбору профессии, выбору социально значимых форм досуговой деятельности, к успешному решению бытовых проблем, защите своих прав и осознанию своих обязанностей.
- ✓ Способность познавать мир, самого себя, свое место в обществе.

У выпускника школы должны быть сформированы готовность и способность творчески мыслить, находить нестандартные решения, проявлять инициативу. Поэтому необходим переход к образовательной модели школы с ведущим фактором межличностного взаимодействия, интерактивности, основанной на системно - деятельностном подходе в управлении и реализации образовательных отношений.

# 1. Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов

## 1.1 Сведения о школе

МБОУ «Большаковская СОШ» создана в 1946 году. Полное наименование общеобразовательной организации: муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Большаковская средняя общеобразовательная школа», краткое наименование - МБОУ «Большаковская СОШ».

Лицензия 39ЛО1 № 0000899 выдана 31 августа 2016 года Министерством образования Калининградской области, бессрочно.

Свидетельство о государственной аккредитации Серия 39А01, регистрационный № 1176 выдано 28 февраля 2013 г. Службой по контролю и надзору в сфере образования Калининградской области. Срок до 28 февраля 2025г.

Школа находится в здании довоенной постройки, во втором здании – приспособленном и довоенной постройки размещается начальная школа. МБОУ «Большаковская СОШ» расположена в посёлке Большаково, имеет структурное подразделение в п. Охотное. В пос. Охотное находится типовое здание школы, в котором учатся начальные классы. Учебные занятия проводятся в одну смену. Режим работы школы: пятидневная учебная неделя. Набор учащихся в школу осуществляется преимущественно из микрорайона расположения школы – из 13 близлежащих посёлков, расположенных на расстоянии от 1 до 22 км. Подвоз учащихся осуществляется школьными автобусами. К месту учебы подвозится 230 ученика (50 %). Режим работы школы: все классы учатся по пятидневке.

Большаковская школа традиционно играет роль социокультурного центра, координирует работу по воспитанию школьников с детским садом «Теремок» п. Большаково, Славской музыкальной школой, спортшколой, Домом детского творчества, а также с библиотекой, Домом культуры.

### Общие сведения об учащихся

Параметры статистики	2019/20 г	2020/21г	2021/22г
Количество обучавшихся	442	432	456
– начальная школа	174	165	191
– основная школа	236	242	239
– средняя школа	32	25	26

В школе обучаются 64 обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, 161 ребенок воспитывается в многодетной семье, 174 ученика растут в малообеспеченных семьях. Обучаются 5 детей – инвалидов, из них 1 на дому. Некоторые дети находятся в трудной жизненной ситуации. На учете КДН и ПДН состоят – 3 ученика.

Социальный состав учащихся относительно стабильный, что позволяет планировать своевременную и постоянную педагогическую помощь детям, находящимся в трудной жизненной ситуации. Для сложившейся социально-экономической ситуации в селе, характерны следующие черты: достаточно высокий процент малообеспеченных семей; неподготовленность детей, поступающих в первый класс; средний уровень общей культуры; резкое сокращение времени, уделяемого родителями на воспитание, развитие своих детей; отсутствие или неустойчивость мотивации к здоровому образу жизни у родителей и детей. В связи с этим в школе отрабатываются механизмы эффективного взаимодействия педагогического коллектива с семьями учащихся. В школе постоянно проходят родительские собрания, консультации педагогов.

### Педагогические кадры

В МБОУ «Большаковская СОШ» работает 33 педагогических работника.

Образование: высшее – 29 чел., среднее профессиональное – 4 чел.

*Уровень квалификации педагогических работников*

Кв. категория	2020-2021	2021-2022	2022-2023
высшая	8	8	8
первая	16	15	15
Соответствие ЗД	6	7	6
без категории	3	2	3

Большинство педагогов имеют высшую и первую квалификационную категорию, перед педагогами, не имеющими категории (это вновь пришедшие), поставлена задача приобрести категорию. Для этого они получают всю необходимую помощь на уровне администрации и МО. В качестве положительных моментов следует отметить мотивированность педагогов на повышение уровня своей квалификации.

Среди педагогического состава есть учителя, отмеченные наградами:

- Почетный работник общего образования РФ – 5 работников;
- Почетная грамота Министерства образования РФ – 8 работников;
- Почетная грамота Министерства образования Калининградской области – 14 работников;
- «Заслуженный учитель РФ» – 1 работник.

Педагогами пройдены курсы повышения квалификации в 2022г.:

Курсы по предмету	Курсы по ФГОС	Курсы по ФГОС ОВЗ	Курсы «Школа современного учителя»
8 чел.	19 чел.	5 чел.	3 чел.

*Возраст педагогов*

Возрастной ценз	2020-2021	2021-2022	2022-2023
До 30 лет	3	2	2
30-39 лет	5	10	5
40-49 года	10	7	9
50-59 года	8	10	14
60 и более	5	4	3

Наблюдается тенденция к увеличению возраста педагогических кадров, в ближайшее время будет происходить смена педагогического состава, часть коллег уходит на заслуженный отдых, должно произойти обновление педагогического коллектива. Некоторые специалисты вынуждены вести по два, а то и три учебных предмета из-за нехватки кадров и маленькой предметной нагрузки. Не хватает специалистов - учителей русского языка, истории, начальных классов.

В школе слабо развит институт наставничества в связи с малым количеством молодых педагогов, хотя потребность в сопровождении молодых и неопытных педагогов присутствует.

*Реализуемые образовательные программы*

МБОУ «Большаковская СОШ» реализует общеобразовательные программы начального общего образования, основного общего образования, среднего общего образования, а также адаптированные образовательные программы для детей с ОВЗ И УО, общеобразовательные программы дополнительного образования детей и взрослых. В

2022-2023 учебном году началось введение обновлённых ФГОС в 1-4-х и 5-х классах. В связи с этим в течение учебного года велась подготовка к введению обновленных ФГОС.

Успешно функционирует воспитательная система МБОУ «Большаковская СОШ». Школа работает по совершенствованию гражданско-патриотического воспитания, работает спортивный клуб «Титан». МБОУ «Большаковская СОШ» первой в Славском районе стала участницей федеральных подпроектов «Современная школа» с «Точкой роста» в 2019 году, «Цифровая школа» в 2020 году. В 2021 году приняла участие в НП «Успех каждого ребенка», усиливая техническую направленность дополнительного образования (легоконструирование, квадрокоптеры). В 2022 году школа – участница «Программы развития личностного потенциала», победительница регионального проекта ФСКО/ШНОР. В муниципальном этапе конкурса «Учитель года» по 2 педагога стали победителями в 2021 и 2022 году.

#### *Условия осуществления образовательного процесса*

Для функционирования школы, в том числе организации образовательного процесса, имеются: учебные кабинеты - 40, из них: специализированные кабинеты (химия, физика, биология) - 3; мастерские (слесарная) -1, кабинет обслуживающего труда; кабинет музыки, ИЗО; физкультурные залы – 2 (спортивный зал в п. Большаково, в п. Охотное, который требует ремонта); спортивно-оздоровительная площадка; актовый зал на 200 мест; школьная библиотека; школьная столовая на 60 посадочных мест и пищеблока - 2; медицинской кабинет.

Особое внимание в школе уделяется оснащению образовательного процесса: 88 компьютеров, 27 мультимедийных проекторов, мобильный класс, 15 интерактивных досок, магнитофоны, музыкальный центр-2; наглядно-дидактические пособия; кабинет информатики с выходом в Интернет. программно-методическое обеспечение; учебники - 11733 экземпляров; пришкольный участок, сад.

Обеспечены безопасные условия для участников образовательного процесса, Организован подвоз детей на занятия, спортивные и иные мероприятия 5 автобусами.

## **1.2 Образовательные результаты**

### *Анализ качества подготовки обучающихся*

Уровни												
	Всего уч-ся	Отличники	Хорошисты	Повторно	Всего уч-ся	Отличники	Хорошисты	Повторно	Всего уч-ся	Отличники	Хорошисты	Повторно
начальная	171	11	40	4	161	6	39	0	190	4	42	4
основная	234	7	43	1	244	3	46	2	242	2	46	0
старшая	30	2	13	0	24	1	9	4	24	0	8	0
итого	435	20	96	5	429	10	94	2	456	6	96	4

Контингент учащихся достаточно сложен и разнороден. В школе наряду с одаренными детьми обучаются учащиеся, чьи способности средние или ниже среднего. Качество обучения имеет тенденцию снижения при переходе из начального звена в основную школу, старшее звено не показывает высоких результатов качества, хотя результаты

итоговой аттестации выпускников средней школы по обязательным предметам и предметам по выбору на уровне муниципальных.

*Результаты государственной итоговой аттестации  
9 класс*

Уч.год	Кол-во выпускн.	Предмет	Ср.балл
2018-2019	31	Русский язык	3,8
	31	Математика	3,4
	22	Обществознание	3,2
	25	География	3,9
2020-2021	35	Русский язык	3,6
	36	математика	2,97
	22	к/р по обществ.	2,9
	8	к/р по географ.	3,6
2021-2022	39	Русский язык	3,9
	39	математика	3,3
	25	обществознание	3,4
	22	география	3,6

Анализируя приведенные данные, можно сказать, что результаты государственной итоговой аттестации учащихся 9 классов в 2022 году стабильны в сравнении с предыдущими годами, результаты ЕГЭ по русскому языку имеют отрицательную динамику, по математике - положительную динамику, по химии – отрицательную динамику. Все выпускники 11 класса получили аттестат о среднем общем образовании. Из 50 выпускников 9 классов допущены к ГИА все, 2 человека приняли участие в повторной ГИА по математике.

*ЕГЭ 11 класс*

Уч.год	Кол-во выпускников	Предмет	Ср.балл	Ср.балл, район
2019-2020	12	Математика проф.	58,4	49
	6	Математика база	3,8	56
	18	Русский язык	68	3,6
	9	обществознание	45	52
2020-2021	5	Математика ЕГЭ	37,8	48
	4	Математика ГВЭ	3,5	43
	8	Русский язык ЕГЭ	63	65
	4	Русский язык ГВЭ	3,75	4,0
	8	обществознание	50,6	51
2021-2022	8	Русский язык	59	61,8
	2	Математика (профиль)	64	49,8
	6	Математика (база)	4,2	4,1
	2	Обществознание	73	56,1

В течение ряда лет выпускники школы в основном успешно справляются с государственной итоговой аттестацией в форме ЕГЭ. Сравнительный анализ экзаменационных оценок по русскому языку за 3 года показывает небольшую положительную динамику результатов экзаменов выпускников школы.

*Результаты всероссийских проверочных работ (средний по параллели)*

Класс	Предметы	% обучающихся, получивших положительные отметки		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
4	Русский язык	95	100	100
	Математика	95	100	100
	Математика	38	95	74
	Русский язык	60	100	70
6	Русский язык	82	36	81
	Математика	84	79	84
	География	100	100	100
	Обществознание	85	94	100
7	Русский язык	44	95	76
	Математика	94	79	82
	Обществознание	85	78	100
	География	86	100	88
8	Русский язык	36	75	81
	Математика	83	91	82
	География	86	100	93

Результаты ВПР-2022, в сравнении с предыдущими периодами, имеют положительную динамику, что обусловлено удовлетворительной подготовкой обучающихся педагогами ОО.

При сравнении результатов написания ВПР по русскому языку и математике у 6-7 классов видна нестабильная ситуация. В 2020 и 2022 году работы писали осенью после продолжительного перерыва на летние каникулы, что сразу даёт заметное снижение результатов. Работы, написанные в конце учебного года в 2022 году отличаются результатом.

Управленческие решения по результатам ВПР обучающихся 6-7х классов:

- 1) Организовать внутришкольный контроль по выявленным проблемам, учесть выявленные проблемы при подготовке к ВПР в дальнейшем.
- 2) Учителям русского языка, истории, математики пройти курсы повышения квалификации.
- 3) Спланировать коррекционную работу для устранения проблем.
- 4) Организовать повторение по темам, проблемным для класса.
- 5) Провести индивидуальные упражнения по разделам курса, которые вызвали наибольшие затруднения.
- 6) Для обучающихся с низкими результатами разработать индивидуальные планы работ.

В целом, наблюдается ежегодное снижение уровня успеваемости и качества знаний, а также отрицательная динамика при переходе на основной уровень образования. Количество мотивированных обучающихся по отношению к общему числу учащихся также стабильно понижается ежегодно на 1-2%.

*Этапы управления*

Этап управления	Действие	Результат
Мониторинг	1) объективное проведение оценочных процедур, анкетирование участников образовательных отношений	1) проведён объективный мониторинг
Анализ	2) анализ результатов оценочных процедур, внешнего и внутреннего контроля 3) анализ данных РПШ и доступных тематических данных, проведение анализа сильных и слабых сторон	2) результаты проинтерпретированы, сделаны заключения и выводы; определены проблемы; сформулированы рекомендации 3) результаты представлены педколлективу; размещены в программе развития
Задачи развития	4) постановка задач развития 5) выбор показателей решения задач 6) проектирование плана-графика внедрения мер	4) сформулированы задачи 5) выбраны показатели решения задач 6) план-график внедрения мер спроектирован
Реализация мер	9) реализуются мероприятия плана-графика	9) реализован ряд мероприятий плана-графика
Контроль	10) мониторинг реализации плана-графика	10) заключение о ходе реализации: штатно – продолжение без изменений; отклонение – внедрение корректировок
Продолжение принятия мер	реализуются мероприятия плана-графика	реализован ряд мероприятий плана-графика

**1.3 Риски снижения образовательных результатов**

В основе целей и задач развития образовательной организации лежит детализированный анализ вызовов и рисков её развития. По итогам проведённого мониторинга выявлены следующие риски:

№	Факторы риска	Выраженность риска
1	Низкий уровень оснащения школы	Низкая
2	Дефицит педагогических кадров	Средняя
3	Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов	Высокая
4	Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды	Высокая
5	Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений	Средняя

**РИСК 2. Дефицит педагогических кадров**

Существенным риском для образовательной организации является дефицит педагогических кадров. Проблемой может являться фактическая нехватка профильных специалистов, возникающая в силу недостаточного пополнения кадрового состава молодыми специалистами, остающимися в школе.

К проблемам кадрового обеспечения ОО может относиться дефицит:

- учителей-предметников (в том числе высококвалифицированных);
- учителей начальной школы;
- педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов;
- руководящего состава (заместителей директора);
- специалистов службы психолого-педагогического сопровождения (педагог-психолог, тьютор).

Показателями наличия фактов риска дефицита кадров в школе являются:

Нехватка педагогов
Высокая доля учителей предпенсионного возраста
Низкая доля молодых учителей

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения кадровых дефицитов.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
Общий объём нагрузки на вакантные должности составляет 1 ставку и более.	Нет служебного жилья для приглашения новых специалистов
Материальное стимулирование имеется.	По внешнему совместительству работают 4 учителя (в т.ч. логопед и дефектолог).
Налажен тесный контакт с педагогическим колледжем г. Черняховска. На практику приходят студенты учебных заведений – наши выпускники.	Часть педагогов работает на 1,5 ставки, ведут несколько предметов, либо имеют внутреннее совмещение по иной педагогической работе.
В школе создана в 2022 году разновозрастная педагогическая группа	Для дистанционной (удалённой) работы нет высокой скорости интернета, не хватает тьютера.
Вывод: Риски, связанные с низким уровнем ресурсной обеспеченности, традиционно решаются с помощью привлечения поддержки с уровня муниципалитета и региона.	

**РИСК 3. Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов – существенный риск развития образовательной организации**

Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов – существенный риск развития образовательной организации. Наличие возможности для развития профессиональных компетенций учителя непосредственно во время учебного процесса – важнейшая характеристика образовательной организации.

Внешние условия, в которых работает школа, непрерывно меняются: обновляются вызовы внешней среды, возникают контекстные риски. В этой связи для обеспечения эффективной работы внутришкольной системы профессионального развития педагогов, в том числе для профилактики рисков, возникающих при работе с контингентом обучающихся, необходима корректная самооценка рисков образовательной организации и объективная система внутренней оценки качества образования.

Показателями наличия факторов риска несформированности внутришкольной системы профессионального развития педагогов в школе являются:

Недостаточный уровень инструментализации ВСОКО
Низкая доля учителей, имеющих представление о своих профессиональных дефицитах
Низкая доля учителей, сообщающих о возможности получить методическую помощь в школе
Низкая доля учителей, вовлечённых в систему наставничества (менторства)
Низкая доля учителей, уверенных в том, что могут помочь обучающимся ценить учёбу
Низкий уровень использования цифровых образовательных ресурсов учителями
Недостаточный уровень учебной дисциплины
Низкая оценка профессиональных компетенций учителей
Недостаточный уровень учёта индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе
Использование учителями элементов формирующего оценивания
Низкий уровень использования современных педагогических технологий

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения сформированности системы непрерывного повышения квалификации учителями школы.

<b>Сильные стороны (и возможности)</b>	<b>Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)</b>
Результат исследования профессиональных дефицитов педагогов по итогам мониторинга, показал, что основные компетенции находятся на достаточно высоком уровне, только коррекционно-развивающие компетенции требуют повышения. Мониторинг проводился в разных формах: тестирования и самооценки. Обучение по выявленным проф. дефицитам запланировано в 2023 году. После прохождения ПК педагоги включены в систему сопровождения через методобъединения.	В группу риска по успеваемости входят 3% обучающихся начальной школы, 10% обучающихся основной школы, 2% обучающихся старшей школы.
Организовано взаимопосещение уроков педагогами. Вновь пришедшие и молодые учителя прикреплены к наставникам (10%).	Незначительная часть учителей включена в систему наставничества в связи с наличием 10% молодых и малоопытных педагогов
68% учителей на своих уроках применяют дифференцированный подход к обучающимся. Подготовку индивидуальных домашних заданий осуществляет 35% педагогов.	Среди учителей школы реализуются практики формирующего оценивания. В школе был проведён обучающий семинар по системе оценки достижений обучающихся. Учителям были предложены он-лайн ресурсы для самостоятельного изучения данной темы.
Учителя школы используют в работе практики организации и проведения групповой работы и проектно-	Наибольшие проблемы в освоении образовательных программ имеются в 5-8 классах по русскому языку и математике и

исследовательской деятельности обучающихся. Среди учителей есть специалисты, которые владеют этими технологиями	другим предметам.
Взаимопосещение уроков осуществляется учителями школы по заранее составленному графику. Обязательно ведётся анализ урока с последующим обсуждением.	
Вывод: необходимо снизить долю обучающихся, входящих в группу риска по успеваемости; провести дополнительное обучение педагогов системе формирующего оценивания	

**РИСК 4. Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды создаёт риски снижения образовательных и воспитательных результатов школьного обучения**

Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды создаёт риски снижения образовательных и воспитательных результатов школьного обучения.

В первую очередь, школьное благополучие, или школьный климат, характеризуется уровнем удовлетворения учебных потребностей обучающихся. При этом чем сложнее контингент обучающихся в школе, тем более индивидуальными могут быть потребности.

Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих её успешность. Лидерство в вопросе развития качества школьной среды связано с готовностью руководства школы формулировать миссию образовательной организации и реализовывать её через поиск и внедрение работающих практик.

Школьное благополучие также связано с уровнем профессионализма педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальное мастерство школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определённые решения (например, о пересмотре школьной образовательной программы).

Успешность повышения качества школьной образовательной среды зависит от информированности педагогов о проблемах в обучении конкретных обучающихся и их готовности придерживаться единой стратегии их обучения.

Показателями наличия факторов риска пониженного уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды в школе являются:

Доля обучающихся из малообеспеченных семей
Доля обучающихся, которым учителя рекомендуют дополнительные занятия с целью ликвидации отставания от учебной программы
Доля обучающихся с ОВЗ
Доля обучающихся, регулярно подвергающихся буллингу в школе
Доля обучающихся, указавших на наличие деструктивных педагогических практик
Доля обучающихся с низкой учебной мотивацией

Уровень профорientационной работы школы
---

Разнообразие среды ДО в школе
-------------------------------

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения качества школьного климата.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
85 % обучающихся посещают занятия внеурочной деятельности, направленные на преодоление возникших затруднений в обучении	52% учеников школы из групп риска вовлечены в систему дополнительного образования школы
95 % педагогов прошли обучение по работе с учащимися с ОВЗ	По данным опроса на рисковый профиль школы 27% учеников, регулярно подвергаются буллингу
Вывод: необходимо вовлечь в систему дополнительного образования большее количество детей из группы риска; снизить количество детей, чувствующих себя некомфортно за счёт работы службы сопровождения, учителей-предметников, классных руководителей.	

**РИСК 5.** Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений может приводить к накоплению проблем и развитию рисков снижения образовательных результатов

Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений может приводить к накоплению проблем и развитию рисков снижения образовательных результатов. При недостаточной коммуникации в образовательной организации учителя и родительская общественность могут демонстрировать низкую готовность решения вызовов, возникающих в образовательном процессе.

Причины низкой вовлечённости учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное выгорание – накопленное за время работы эмоциональное истощение, причиной которого является недостаточное понимание целей своей деятельности и владение инструментами их достижения.

Невовлечённые родители не только могут снижать учебную мотивацию за счёт предъявления завышенных требований или, напротив, демонстративного безразличия к учебным делам школьника. Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должный уровень консультаций.

Показателями низкого уровня коммуникаций в школе являются:

Качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы
---

Вовлечённость родителей в учебный процесс
---

Таким образом, перед школой стоит задача повышения качества коммуникаций во внутренней и внешней среде, повышение готовности занимать лидерскую позицию в отношении вовлечения родителей, развитие подходов взаимодействие с окружающей школу средой.

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения материально-технических дефицитов.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
В школе имеется служба медиации	Уменьшается количество родителей, посещающих родительские собрания при переходе детей в основную школу.
Родительские собрания проводятся регулярно. Родителей приглашают на школьные праздники, мероприятия, открытые уроки	Недостаточно оперативно идет информирование родителей о школьной жизни.
Отношения учителей в школе между собой и к администрации складываются по-разному, в зависимости от решаемой проблемы. Администрация рассматривается и в качестве союзника, и в качестве контролёра.	Доля активных родителей, вовлеченных в школьную жизнь, невелика. Часть родителей обращается в школу лишь в случае конфликтной ситуации, либо по приглашению администрации.
Вывод: повысить качество коммуникаций во внутренней и внешней среде, готовность занимать лидерскую позицию в отношении вовлечения родителей	

## 2. Цель и задачи развития образовательной организации

**Цель:** формирование условий функционирования образовательной организации, которые обеспечивают стабильную профилактику рисков низких образовательных результатов.

Показатель достижения: устойчивое снижение доли обучающихся с рисками учебной неуспешности, рост доли мотивированных на учёбу детей, снижение доли педагогов, указывающих на высокий уровень стресса и выгорания.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. *Выявление сильных и слабых сторон образовательной организации в процессе анализа рискового профиля школы.*
2. *Выявление потребностей профессионального развития педагогического коллектива: методических, педагогических и предметных дефицитов и задач развития, обусловленных контекстными особенностями образовательной организации.*
3. *Совершенствование работы школьной методической службы.*
4. *Внедрение эффективных технологий в образовательный процесс.*
5. *Профилактика ресурсных дефицитов в образовательной организации*
6. *Повышение качества школьной воспитательной среды*
7. *Развитие качества взаимодействия участников образовательных отношений*

### 1.4 Меры и мероприятия по достижению цели

Концепция развития школы предлагает логику постоянного улучшения, основанного на непрерывном самоанализе, постановке задач и реализации мер развития. Концепция развития предусматривает последовательное проектирование и внедрение мер

с опорой на объективные данные о состоянии образовательной организации. Результаты диагностики находят отражение в планировании организационно-управленческой деятельности, работы с педагогами, обучающимися и родителями.

Для достижения целей развития образовательной организации педагогам предстоит определить специфику сложностей, с которыми сталкивается школа. Ключевым направлением развития школы является создание условий, обеспечивающих совершенствование педагогического мастерства каждого учителя школы, в соответствии с вызовами, с которыми он сталкивается.

К таким условиям относятся: развитие лидерской позиции администрации школы, активная трансляция миссии школы внутри и за рамками педагогического коллектива, приведение образовательных и воспитательных практик в соответствие с миссией образовательной организации, нацеленность всех практик на поддержание благополучия обучающихся.

Достижение результатов описанных задач обеспечит достижение цели развития образовательной организации.

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
<p>Задача 1. Создать условия для непрерывного развития педагогических компетенций учителей</p> <p>Задача 2. Провести диагностику качества реализации учебного процесса, в том числе по вопросам планирования и проведения урока</p> <p>Задача 3. Выявить направления совершенствования условий работы педагогической команды образовательной организации</p>	<p>Проанализирован рискованный профиль школы</p> <p>Проанализированы формы статистики, отчёты об успеваемости, отчёты о выполнении плана развития, протоколы собраний</p> <p>Проанализирована динамика результатов: прогресс по достижению целей, успеваемость начальной и основной школы, результаты экзаменов</p> <p>Проведены наблюдения: посещения уроков класса; уроков учителя; организовано парное/командное взаимонаблюдение</p> <p>Проанализированы ежедневные практики учителей: проанализированы учебные программы, рабочие планы, использование результатов контроля в ежедневном планировании, подходы к планированию домашнего задания; использование цифровых технологий</p> <p>Сформированы представления о практиках целеполагания учителей на уроке, организации работы в группах, умелом использовании похвалы, организации групповой работы, удовлетворения потребностей всех обучающихся, установлении связей с другими предметами и опытом обучающихся, предоставлении обратной связи о продвижении обучающихся</p> <p>Проанализированы запросы учителей на профессиональное развитие</p> <p>Составлены планы повышения квалификации учителей</p> <p>Спрогнозировано количество набора учащихся в начальные классы, старшие классы (10–11 классы)</p> <p>На основе прогноза запросов на профильное обучение обучающихся установлены потребности в подготовке учителей-предметников и специалистов службы сопровождения</p>
<p>Задача 4. Сформировать и реализовать комплекс мер, направленных на совершенствование</p>	<p>Разработана система наблюдения на уроках, дополняющая ВСОКО</p>

работы педагогического коллектива школы	<p>Продумана система сбора данных об успеваемости обучающихся</p> <p>Разработана модель отчёта о прогрессе каждого обучающегося для представления родителям (законным представителям)</p> <p>Сформулированы показатели решения задач</p> <p>Проведены меры развития представлений педагогического коллектива о технологии и приёмах формирующего оценивания</p> <p>Внедрены в практику технологии формирующего оценивания</p> <p>Внедрены приёмы исследования урока</p> <p>Оценка результативности школы проводится непрерывно</p> <p>Повышена удовлетворённость от профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе</p>
---	--

### Риск 2. Дефицит педагогических кадров

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Выявить конкретные ресурсные дефициты, существенно ограничивающие развитие образовательной организации	<p>Определены потребности в развитии материально-технической базы</p> <p>Определены причины кадрового дефицита (высокая текучесть кадров/низкий уровень притока молодых специалистов)</p> <p>Оценена активность позиции школы по вопросам решения ресурсных дефицитов</p>
Задача 2. Обеспечить условия профилактики рисков ресурсных дефицитов	<p>Изучен вопрос доступности грантовой поддержки для школы</p> <p>Определены возможности по пополнению кадрового дефицита</p> <p>Определена доступность для школы федеральной программы «Земский учитель»</p> <p>Определены возможности сотрудничества с региональными педвузами, педколледжами</p> <p>Сформирована программа наставничества, направленная на поддержку молодых специалистов/наиболее быструю адаптацию новых кадров в школе/методическое сопровождение учителей школы</p> <p>Определены возможности для проведения профессиональной переподготовки учителей школы</p> <p>Изучены возможности для сетевого сотрудничества: проанализированы доступные для партнёрства субъекты</p> <p>Проанализирована программа профориентации школы, в том числе усилия, направленные на мотивацию на получение профессии учителя школы.</p> <p>Проанализированы возможности размещения вакансий на площадках по поиску и подбору сотрудников</p>

Ключевыми решениями по устранению дефицита педагогических кадров могут быть:

организация на региональном уровне мониторинга кадровых потребностей образовательных организаций, построение системы обеспечения потребностей с использованием ресурсов организаций высшего профессионального образования, в том числе путём привлечения к работе в образовательных организациях студентов;

участие МО в решении проблем с дефицитом педагогических кадров в школе, в том числе путём создания комфортных условий проживания и работы для привлекаемых специалистов;

внедрение практик сетевого взаимодействия с использованием элементов цифровой образовательной среды (при возможности), в том числе с привлечением педагогов из «сильных» школ к проведению уроков в школах с дефицитом педагогических кадров.

Риски, связанные с низким уровнем ресурсной обеспеченности, традиционно решаются с помощью привлечения поддержки с уровня муниципалитета и региона. Вместе с тем опыт проекта «500+» 2020–2022 показывает, что самостоятельные действия школы могут быть не менее эффективны в решении этого вида задач.

**Риск 4.** Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды создаёт риски снижения образовательных и воспитательных результатов школьного обучения

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Выявление направлений, изменения в которых позволят повысить качество школьного климата	<p>В миссии образовательной организации сформированы ценности школы, ценности систематически в разных формах транслируются педагогическому коллективу</p> <p>Определена необходимость демонстрации педагогами высоких ожиданий от обучающихся</p> <p>Определена необходимость поддержания педагогами ценности мнения обучающихся</p> <p>Определены возможности участия обучающихся в школьных процессах, в которых обучающиеся могут брать и нести ответственность за свои решения</p> <p>Поддерживается переориентация фокуса внимания учителя от реализации типовой программы к конкретному обучающемуся</p> <p>Определён баланс в образовательной программе школы: базовая часть программы поддерживается внеурочной деятельностью; художественная, творческая, спортивная деятельность поддерживает реализацию базовой программы</p>
Задача 2. Внедрение эффективных подходов поддержания школьного климата высокого качества	Составлена программа поддержки элементов благополучной школьной среды через педагогические практики

Школы в сложных условиях – это школы, которые находятся в отдалённых районах, на депрессивных территориях с низким экономическим потенциалом, бедной инфраструктурой, ограниченными культурными и образовательными ресурсами. Школы обучают сложный контингент, в котором велика доля детей из неполных, малообеспеченных семей с невысоким уровнем образования, детей с проблемами поведения и здоровья.

Развитие психологического обеспечения образования и социальной сферы должно содействовать совершенствованию психолого-педагогической помощи обучающимся, в ней нуждающимся. Трудности в развитии, воспитании и обучении обучающихся ставят задачу поиска научно обоснованных способов их преодоления, к которым относятся программы психолого-педагогического сопровождения образования. Основанный на критериях деятельностного и культурно-исторического подходов анализ опыта региональных программ оказания психолого-педагогической помощи детям направлен на совершенствование методического обеспечения психолого-педагогической деятельности. Получение специалистами системы образования доступа к психолого-педагогическим программам с научно обоснованной эффективностью является важным условием обеспечения экспертно-методической поддержки при работе с трудностями, возникающими в коммуникативной сфере, в области общеучебных и универсальных учебных действий, в области социальной адаптации обучающихся.

Повышению мотивации учащихся в значительной степени способствует связь обучения с их жизненным опытом, возможность обучаться в игровых формах, с использованием интересных проблемных ситуаций. Другой важный аспект – работа в команде, возможность обмениваться вопросами, получать поддержку и признание одноклассников. Описание подходов к организации проектной, исследовательской, творческой деятельности учителя могут найти в «Рекомендациях для учителей начальной и основной школы по разработке предметных уроков, формирующих у учащихся критическое мышление, креативность, коммуникацию и кооперацию».

Низкая учебная мотивация школьников может быть связана с различными факторами, в том числе макрокультуральными, социальными, организационными, семейными, личностными, стилем отношений между субъектами образовательного процесса. Одним из ресурсов противостояния этим факторам является индивидуализация образовательного процесса, приведение его в соответствие с возможностями и особенностями обучающихся, с их интересами, с ориентацией на зону ближайшего развития, на инициацию и укрепление субъектной позиции по отношению к учебной деятельности.

Основы профилактики девиантного поведения несовершеннолетних в современном быстро меняющемся мире – важное направление деятельности в образовательных организациях. В работе психологов и других специалистов в образовательных организациях важно уделять внимание специфике профилактической деятельности в контексте трудных жизненных ситуаций с участием несовершеннолетних с проблемным и девиантным поведением, знать основные этапы психопрофилактики, основные принципы межведомственного взаимодействия, а также методы и технологии, используемые на каждом этапе данного направления деятельности.

*Риск 5. Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений может приводить к накоплению проблем и развитию рисков снижения образовательных результатов*

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Выявление зон развития управленческих практик	Сформулированы задачи образовательной политики школы Уточнены контекст и условия функционирования образовательной организации: проанализированы перспективы развития территории и локального рынка труда, изучены возможности налаживания внешнего партнёрства с

	<p>другими организациями.</p> <p>Определены методы трансляции задач педагогическому коллективу и родительской общественности</p> <p>Определена эффективность проведения самообследования</p> <p>Определена эффективность работы управляющего совета школы, в том числе реализуемые им функции</p>
Задача 2. Переход к практике эффективного управления	<p>Администрация использует оценивание, чтобы улучшить качество преподавания</p> <p>Администрация и учителя школы успешно взаимодействуют с родителями (законными представителями) и привлекают их для поддержки обучающихся</p>

Работа с родителями (законными представителями) обучающихся занимает серьезное место в решении проблем школ с низкими образовательными результатами. Важно получить в лице родителей единомышленников, понимающих стоящие перед школой задачи, и соратников, готовых решать эти задачи вместе с администрацией и педагогическим коллективом. Все вопросы школьной жизни необходимо решать сообща. Участие родителей может в значительной степени ускорить проводимые процессы модернизации и перестройки работы конкретной школы, направленные на преодоление низких образовательных результатов.

### 1.5 Мероприятия и показатели реализации

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы</b>				
1	Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон)	Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития	Апрель-май	Заместители директора по УР
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	июнь	Директор, заместитель директора по УР
3	Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы	Цели каждого урока понятны учащимся  Все учителя уделяют внимание развитию навыков самостоятельного обучения учащихся  Учителя устанавливают связи между другими предметами и опытом обучающихся  Учителя систематически сообщают обучающимся о их продвижении и развитии	В течение года	Заместитель директора по УР

		Учителя транслируют позитивные ожидания обучающимся		
4	Проанализирована локальная нормативная база	Изменения внесены в ЛНА	июнь	директор
5	Проведены мероприятия по внедрению новых технологий	Учителя используют приёмы формирующего оценивания на каждом уроке  В поурочных планах учителей учитываются особенности отдельных обучающихся  Создание профессиональных сообществ	В течение года	Заместитель директора по УР
6	Мониторинг изменения практик	Развитие наставничества, тьюторского сопровождения  Оказание адресной методической помощи педагогам  Использование ЦОР, работа в ФГИС «Моя школа»;	В течение года	Заместитель директора по УР
7	Повышение квалификации педагогов (курсы, профессиональная переподготовка)	Курсы по предмету, по ФГ, по обновленным ФГОС	В течение года	Заместитель директора по УР

*Риск 2. Дефицит педагогических кадров*

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Дефицит педагогических кадров</b>				
1	Всесторонний анализ кадрового дефицита школы	Составлен перечень необходимых кадров  Проработаны все варианты профилактики кадрового дефицита	Март, август	Администрация школы
2	Внедрены меры профилактики кадрового дефицита школы	Обеспечены шаги по профилактике	Март, август	Администрация школы
3	Мониторинг реализации программ нехватки кадров	заключён договор о сетевом взаимодействии;  разработана программа наставничества для МС  заключён договор о сотрудничестве с педколледжем.	К началу уч. года	Администрация школы

		Организация курсовой подготовки, участие в конкурсах и проектах.		
4	Предоставление площадок для прохождения практики студентов педагогического колледжа	Тесное знакомство с условиями работы и возможностями профессионального роста		

*Риск 4. Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды*

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Повышение качества школьной образовательной и воспитательной среды</b>				
1	Организация социально-психологической поддержки обучающихся, подвергающихся буллингу в школе	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление обучающихся, подвергающихся буллингу.</li> <li>• Активизация деятельности службы примирения.</li> <li>• Профилактики девиантного поведения обучающихся.</li> <li>• Создание памятки по сопровождению детей, подвергающихся буллингу.</li> <li>• Беседы в классах, проведение профилактических мероприятий</li> </ul>	В течение года	Социальный педагог
2	Понижение уровня тревожности обучающихся «группы риска»	Проведение диагностики уровня тревожности; Проведение тренингов и занятий по снятию тревожности; Мероприятия с учащимися внутришкольного учета.	май	Педагог-психолог
3	Повышение качества образовательной и воспитательной среды школы через совершенствование психолого-педагогической грамотности педагогов, культуры педагогического общения.	Проведение тренингов и занятий с педагогами по формированию навыка конструктивного решения проблемных педагогических ситуаций;  Проведение тренингов с педагогами по преодолению профвыгорания.	Апрель-май	Педагог-психолог
4	Формирование индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся через внедрение альтернативных форм оценивания, развивающей	Индивидуализация образовательного процесса через реализацию программ: - подготовки к ГИА; - олимпиадная подготовка;	Апрель-декабрь	учителя-предметники

	обратной связи	- занятий с обучающимися с риском школьной неуспешности через лагерные смены и дополнительные занятия		
5	Повышение учебной мотивации обучающихся	Вовлеченность обучающихся во внеурочную деятельность и доп. образованием. Разработка системы работы по профориентации. Организация и проведение совместных школьных мероприятий, объединяющих родителей, педагогов, обучающихся,	Май-июнь, сентябрь-ноябрь	учителя-предметники, классные руководители

**Риск 5. Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений**

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений</b>				
1	Качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы	Взаимоотношения сотрудничества между педагогами, учителями и администрацией. Делегирование полномочий органу общественной самодеятельности, руководителям методобъединений	В течение года	Администрация школы, орган общественной самодеятельности,
2	Вовлечённость родителей в учебный процесс	Открытость школы для родителей. Приглашение родителей на школьные праздники, мероприятия, открытые уроки. Индивидуальные консультации для родителей по вопросам воспитания и обучения детей. Проведение «Родительских гостиных» совместно с Центром диагностики и консультирования. Проведение мониторинга степени удовлетворенности деятельностью школы. Повышение качества коммуникаций во	По мере необходимости	Администрация школы, классные руководители

		внутренней и внешней среде.		
--	--	-----------------------------	--	--